

Liderazgo Distribuido para Procesos de Mejora Educativa

Distributed Leadership for Processes of Educational Improvement

Laura Vaccarini

Escuela Secundaria Orientada N° 378 Baldomero Fernandez Moreno, Argentina

Hablar de liderazgo distribuido en las instituciones escolares, es hablar de innovación educativa y de prácticas democráticas. Un buen directivo es capaz de ser un líder educativo y de fomentar la participación de la comunidad a su cargo en un proyecto común y de implicarlo en la toma de decisiones. La experiencia que se relata en este documento, muestra la construcción de un proceso en constante revisión de una gestión escolar de Escuela Secundaria Orientada, de la Provincia de Santa Fe, Argentina, basada en la perspectiva de liderazgo distribuido. Esto representa un cambio en la cultura organizacional, iniciado en el año 2016. El objetivo de esta práctica es emprender procesos de mejoramiento institucional, para lograr aprendizajes socialmente significativos en los sujetos que transitan por el sistema en el siglo XXI. Este liderazgo emergió como un fenómeno en el grupo-escuela, no como una mera distribución de tareas, sino como una interacción simétrica entre los líderes que tienen una relación de reciprocidad en la que la solidaridad y el trabajo en equipo tienen prioridad. El liderazgo distribuido especialmente se desarrolló en la dimensión pedagógica y en la organizacional.

Descriptores: Liderazgo distribuido; Innovación; Mejora escolar; Trabajo en equipo; Dimensión pedagógica.

Speaking of distributed leadership in school institutions is talking about educational innovation and democratic practices. A good manager is capable of being an educational leader and of encouraging the participation of the community in charge of a common project and of involving him / her in decision-making. The experience described in this document shows the construction of a process in constant review of a school management of Oriented Secondary School, of the Province of Santa Fe, Argentina, based on the perspective of distributed leadership. This represents a change in the organizational culture, which began in 2016. The objective of this practice is to undertake processes of institutional improvement, to achieve socially significant learning in the subjects that transit through the system at 21st century. This leadership emerged as a phenomenon in the group-school, not as a mere distribution of tasks, but as a symmetrical interaction between leaders who have a relationship of reciprocity in which solidarity and teamwork take priority. The distributed leadership especially developed in the pedagogical and organizational dimension.

Keywords: Distributed leadership; Innovation; School improvement; Teamwork; Pedagogical dimension.

Introducción

El concepto de liderazgo distribuido es relativamente nuevo, y significa una alternativa innovadora al modelo tradicional de liderazgo ejercido por un Directivo. La literatura actual señala que los mejores líderes educativos son los que comparten su liderazgo para conseguir multiplicarlo en todos los niveles de la organización. La práctica del liderazgo distribuido resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucrando a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no. Tal como se enunció en el resumen, este liderazgo emergió en la escuela como un fenómeno dentro del grupo-escuela, no como una distribución de tareas, sino como una interacción simétrica entre líderes que tienen una relación de reciprocidad en un equipo de trabajo. El liderazgo más desarrollado en profundidad en esta escuela secundaria del sur santafesino, de Argentina, es el pedagógico. Esto

fue posible, porque la Directora piensa la institución escolar de una manera diferente, desde la gestión centrada en la búsqueda de la calidad, como camino viable para mejorar la escuela. Es consciente, además, de su acción innovadora.

Contexto

En la actualidad los Directivos de todos los niveles, se caracterizan por ser líderes jerárquicos en instituciones educativas muy estructuradas. El proyecto de esta escuela se basó en la mejora de la calidad educativa, y en ser una constante organización de aprendizaje.

Desarrollo

Ejes problemas

- Falta de bancos y sillas para los alumnos ingresantes.
- Quejas constantes en la sala de profesores, de que los estudiantes son “apático, no se motivan por ningún tema” “hago clases diferentes, pero no participan”.

Ante la primera situación planteada por la Directora, una docente propuso cambiar los pupitres y sillas por mesas redondas y/o rectangulares que hubiera en el establecimiento. El fundamento vertido fue desprenderse gradualmente del formato áulico tradicional y obsoleto, para pasar a una nueva organización espacial, que exprese el paradigma de la propuesta pedagógica que lo sustenta. Ese despliegue espacial pretende contribuir a mejores aprendizajes. De esta manera, se intentaría dar respuesta al segundo eje problema. Para ello se sumaron cinco docentes más. La Directora de la escuela aceptó el desafío, y se formó un Equipo de Trabajo con profesores “líderes”, con competencias para la enseñanza, la didáctica; profesores innovadores que se dedican a innovar, arrastran a los otros, producen impacto en los demás. El año 2016, se caracterizó por los encuentros sucesivos, acuerdos iniciales, distribución de roles y funciones, en el que cada integrante fue ocupando un espacio de líder formal y no formal, que la Directora simbólicamente cedía. De esta forma se producía paulatinamente, una interacción simétrica entre los líderes, incluida la Directora. El inicio de la práctica del liderazgo distribuido emergió en la cultura institucional casi invisiblemente por momento, y otros en forma muy visible. Así se instaló una relación de reciprocidad en la que la solidaridad y el trabajo en equipo tienen prioridad.

En febrero de 2017, la Directora convocó a los Equipos de Trabajo para reunirse, dialogar, pensar, diseñar y proyectar el inicio del ciclo lectivo. Surgió la siguiente propuesta: organizar una primera reunión plenaria que inicie ciclo lectivo de una manera diferente, a través de un juego de roles que permita analizar el grado de empatía que los docentes tienen con los alumnos. Algunos serán profesores, otros alumnos. Es decir que se evaluará, en qué nivel son capaces de comprenderlos en el hecho de “estar sentados dentro de un aula durante más de cuatro horas, generalmente sin moverse, pasivos, adaptándose a cada profesor”.

Propósito

Motivar a los profesores a pensar y hacer acciones nuevas.

Objetivos

- Reconfigurar el espacio y el mobiliario.
- Reflexionar sobre las estrategias didácticas rutinarias y proponer otras, innovadoras.

Desarrollo de jornada

Hubo izamiento y arrío de Bandera. Recreos. Cada profesor a cargo de un espacio curricular

Evaluación proyecto

Profesores-estudiantes: autoevaluación, coevaluación. Formulario on-line.

Durante todo el ciclo lectivo 2017, se profundizó el proyecto pedagógico que plantea un cambio de paradigma en la forma de enseñar, aprender y evaluar.

En febrero de 2018, el liderazgo distribuido retomó sus fuerzas, dado que, desde el punto de vista pedagógico, cada uno de los líderes comprometidos con el proyecto institucional de mejorar la calidad educativa, estuvo comprometido con roles específicos. Se procedió de la misma forma que en febrero 2017, y cada uno abordó las problemáticas que tenía a su cargo: la Directora, el acompañamiento a docentes, familia y alumnos que adeudaban espacios curriculares; otra docente, a la mejora de los espacios y la tercera docente, a la organización de la primera reunión con el colectivo docente. Cada líder pedagógico, con sus equipos de trabajo sigue las premisas de estimular la participación, generar confianza y contagiar con el ejemplo.

Mejoras para el presente ciclo lectivo:

- En la primera reunión de personal docente: se incorporó en el rol de Profesor a alguien externo a la institución para uno de los módulos: Relacionista Pública.
- Creación de redes entre escuelas para compartir experiencias, y saberes en general: “Jornada docente, con docentes, para docentes”, en el que se ofrecerán Simposios simultáneos para cada nivel educativo, con la coordinación de Directivos y Supervisores. Cierre: Conferencia de Miguel Ángel Santos Guerra.

Conclusiones

La construcción del liderazgo distribuido no se improvisa. Es lenta. El Directivo debe tener confianza en los demás, y los demás en el Directivo. Valores tales como el respeto mutuo, el compromiso, esfuerzo, la solidaridad, confianza, comunicación abierta y fluida, son las bases de este tipo de liderazgo. Para que el liderazgo distribuido se construya y re-construya diariamente, es imprescindible que tanto el Directivo como los líderes que lo acompañan, tengan mentes abiertas para comprender las demandas actuales que hace la sociedad a la escuela, desarrollen habilidades para coordinar, liderar, generar alianzas internas y externas a la institución. Es necesario seguir involucrando a múltiples personas, lograr un análisis de los problemas que aquejan a la escuela de una forma horizontal, simétrica y con una visión estratégica.

La prioridad de la escuela fue y sigue siendo, revisar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, por eso se sustenta en líderes educativos. El cambio en la arquitectura áulica actúa en paralelo con una nueva forma de estar y aprender en la escuela. Se respira un convencimiento explícito e implícito, de que el liderazgo distribuido influye en los procesos de mejora educativa,

ya que cada miembro actúa y participa de diferentes maneras en los roles, funciones y compromisos asumidos. Es necesario mantenerlo en el tiempo igual que la innovación educativa. Como cierre, surgen interrogantes que buscan respuestas colectivas:

¿Cómo establecer liderazgo distribuido en las instituciones de todos los niveles del sistema educativo? ¿Por qué hay resistencia a transformar la cultura tradicional?

Referencias

- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- López-Yáñez, J. (2012). Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 20(3), 10-11.
- Maureira, O., Garay, S. y López P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2) 689-706.